COLUMN

シリコンバレーに学ぶキャリア・デベロップメント

第7回

新人の教育



東原朋成

前回（本誌2005年8月号，pp.64-65）は，新人エンジニアのキャリア・アップについて紹介しました．良い会社の雰囲気というのは，「新人を育てる」というより，「新人が育つ環境が整っている」と言うことができます．

日本の会社では，入社3～4年程度の社員（いわゆる先輩社員）と人事担当者（時としてマネージャも）でいわゆる新人教育委員会を構成することがよくあります．「新人を育てる，トレーニングする」という意図なのでしょう．筆者の長い米国（大企業，小企業）での経験では，このような新人教育委員会に相当するものを見たことはありません．マネージャの経験もありますが，自分の部下をこうした委員に指名したこともありません．

日本と米国では雇用の形態がまったく異なる注1ので，その賛否を議論することは無意味だと思います．ここでは，いかにして育てるかというより，いかにすれば育つ環境を整備できるかについて考えてみることにします．

筆者はHR（human resources；人事部）の経験はありませんが，これまで働いてきたいくつかの会社での経験から述べると，

- グリーンなしごとを割り当てて，責任を持たせる（前回の記事を参照）
- 新人の意見でも率直に受け入れる環境がある．意見やアイデアを述べにくいのは困りもの．
- アイデアを提案した者に選択権を与える（自分でやりたいのかなど）．
- 設計の雑用係はさせない（もちろん，ある程度はしかたないが…）．
- マネージャとの意思疎通が図れるように，1週間に1回はマネージャとの1対1の時間を作る（先輩社員というのは不可）．その場ではオフレコを徹底させ，自由に話ができることを保障する．マネージャのフィードバックも適切に行う．
- 社内外のトレーニング・プログラムを紹介して積極的に参加を支援する（できるだけ強制はしない）．
- できるだけ発表の機会を与える．

などは，どの企業にも共通しているようです．もっとも，マネージャがチームをどう運用するのかに非常に左右されることですが…．

筆者の元上司は，雑用的なしごとにはいわゆるコープ・プログラム注2で働いている学生やコントラクタなどを活用していました．雑用（といってもコピーをとるといったことではなく，あくまでも設計時における雑多なしごと）を通して学ぶというのは，コープの学生にとっては十分な研修になります．筆者にもコープの学生がついていました．

コープを終えて大学院を卒業し，エンジニアとして雇われた新人（ほんの半年前まではコープとして働いていた）には，新しいプロジェクトが割り当てられていました．例えば，高速加算器ライブラリの設計などです．このときの全体のプロジェクトは，フルカスタム設計のビデオ・コーデックLSI開発であり，加算器を多用するのでライブラリ設計は非常に重要でした．彼にもひとりのコープがアシスタントとしてつき，SPICEシミュレーションなどを彼の指示のもとで行っていました．入社後すぐにSPICEシミュレーションの指示ができるくらいの知識や経験があったわけですが（学業とコープでの経験のたまもの），彼が設計の責任者となり，ライブラリ設計のミーティングから設計レビューの計画までを行っていました．より経験のある回路設計者が相談役となっていましたが，あくまでも相談にのるだけで，設計の責任者ではありません（回路設計全般の責任者ではあったが…）．また，上司はほかのプロジェクト・グループの有用な資料やほかのグループの優れた回路設計者の紹介など，彼を積極的に助ける役割を担っていました．上司が彼と週1回，Face-to-Faceでミーティングを行っていたのは言うまでもありません．

こうしたやりかたが良いのかどうかは，社会や会社，大学のカルチャ，システムの違いもあるので一概に言えません．しかし，マネージャとなって新人エンジニアを雇う立場に立ったとき，筆者ができるだけ心がけたのが，この筆者の元上司のやりかたでした．

こういったやりかたがうまくいくのは，入社してくる新人がコープ，サマー・インターン注3などを通して，ある程度実際のしごと（設計）の経験があることと，大学におけるコース，プロジェクトなどを通じて基礎知識があることが前提となっている

注1：米国では大学新卒者を一時期におおぜい雇用することはほとんどない．
注2：コープは，在学期間中に企業で働く産学協同プログラムであり，単位として認められる．1セメスタ（半年）の間企業で働き，1～2セメスタの間は学校に戻るのが一般的．
注3：サマー・インターンは，卒業が決まった学生の企業研修．期間は2ヵ月間程度で，単位にはならない．

からかもしれません．普通コープ・プログラムは修士課程の学生までです（博士課程の学生だとパート・タイムの社員となる）．筆者の理解するかぎりでは，コープ・プログラムを選択した学生は1年以上は企業で研修することになります．したがって，日本でいういわゆる新人教育は大学を卒業する前に終了してしまっているということになります．

インタビュー模擬体験

問 前回の解答（2005年8月号，pp.64-65）

問題

黒字倒産（収支上黒字なのだけれど倒産に至ってしまう）の理由を説明してください．どのような要因があるのでしょうか．また，どういったことを改善する必要があるのでしょうか．改善を図るための行為が与えるビジネスへの影響についても考えてください．

黒字倒産の要因はいくつもあります．そこで，まずどういった現象なのかを大ざっぱに把握することにしましょう．

会計上の収支表では黒字になっているといっても，売り上げのほとんどが掛け売り，つまりいまだに代金の回収ができていないことがあります．例えば，顧客が最終消費者でないような場合，顧客は代金の支払いを顧客自身の製品の売り上げが入るまで待ってもらうということを条件に購入契約を結ぶことがあります．この場合，収支上は売り上げがあって製品は顧客に渡っているわけですが，実際の金銭の移動はありません．その一方で，製品の製造のために，金銭の移動を伴う支出はあります．支出も掛け買いで実際の支払いがずっと先であればよいのですが，支払い期限が顧客からの代金支払いより先にくることがあります．当座預金や短期間に現金化できる債券などが十分にあれば支払いが滞ることはありません．そうでない場合，銀行などからの短期ローン（通常，長期ローンとは区別する）を組むことになります．例えば抵当となる物件がないなどの理由で短期ローンが組めなくなってしまった場合，収支上は黒字であるにもかかわらず倒産の危機になります．

収支上は黒字であっても，キャッシュ・フローを検討するとマイナスになっていて，運転資金が枯渇してしまったわけです．

マイナス・キャッシュ・フローが即悪いというわけではありません．十分な当座預金があれば，短期ローンを組まなくてもビジネスを遂行，拡張していくことが可能だからです．しかし，キャッシュ・フローを忘れた経営を続けていると，どんな大企業もいずれビジネスが成り立たなくなります．筆者は小規模な会社に勤めていますが，キャッシュ・フローはマネージャのみならず従業員にとっても非常に重要な話題です．

「現金商売，掛け売りなし」で家業を大きく発展させた老舗の話が紹介されることがあります．クレジット・カードが非常に発達している米国社会ですが，レストランの中には今でも「“cash only”」と入口に書いてあるところがあります．現金商売につきるということなのでしょう．

では，現金商売にして掛け売りをまったくしないというのは得策でしょうか？　掛け売りをしないことでビジネスのチャンスを失うことになるかもしれません．

反対に支払いをとにかく遅らせる（掛け買い）というのはどうでしょうか？　将来の支払いが大きくなるということは，借金が多いわけですから，いわゆるクレジット（信用度）が低くなりかねません．このことは資金調達などに影響を与えます．

より詳しい説明はCorporate Financeに関する教科書や入門書をご覧ください．

問 今月の問題

問題

ゲーテッド・クロック（gated clock）を用いた設計における注意点を上げてください．また，ゲーテッド・クロックを使用する技術的理由（目的）についても簡単に説明してください．答えは一つとは限りません．

今回は，技術者としてキャリア・アップを図る人のための問題です．昨今のASIC（LSI）設計においてゲーテッド・クロックはあたりまえのように使われています．

エクササイズ

最近，プロジェクト・マネージメント（プロジェクト・マネージャ）が話題になっています．これまでの部長や課長といったライン・マネージャとは異なり，あるプロジェクトを遂行する役割を持つ立場のことです．組織ごとにその立場は異なります．会社によっては部，課長と同列のポジションであったり，係長級で課長の下のポジションだったりします．

米国にはプロジェクト・マネージメントのトレーニング・コース（有料）があります．オンラインでは有料のほか，無料のコースもたくさんあります．こうしたメディアを通してプロジェクト・マネージメントについて考えてみましょう．シリコンバレーではUniversity of California, Berkeleyなどの大学がコースをたくさん提供しています．（エクササイズの解答は用意しません）

とうはら・ともなり